



Perspectives chinoises

87 | janvier-fevrier 2005
Varia

Le renouveau du capitalisme familial

Défense et illustration par un entrepreneur du Zhejiang

Gilles Guiheux



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/perspectiveschinoises/731>
ISSN : 1996-4609

Éditeur

Centre d'étude français sur la Chine contemporaine

Édition imprimée

Date de publication : 1 février 2005
ISSN : 1021-9013

Référence électronique

Gilles Guiheux, « Le renouveau du capitalisme familial », *Perspectives chinoises* [En ligne], 87 | janvier-fevrier 2005, mis en ligne le 07 mars 2008, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/perspectiveschinoises/731>

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Tous droits réservés

Le renouveau du capitalisme familial

Défense et illustration par un entrepreneur du Zhejiang

Gilles Guiheux

- 1 La Chine communiste possède une tradition de promotion de modèles d'organisation économique¹, comme la célèbre commune populaire de Dazhai (province du Shanxi) ou la ville de Daqing (Heilongjiang) à l'honneur dans les années 1960. Au cours des années 1990, alors que se construit progressivement une économie de marché, les grandes entreprises d'Etat sont mises à l'école de leurs homologues japonaises ou coréennes dans la perspective de créer des « champions nationaux »². Plus récemment, l'entreprise Hai'er basée à Qingdao dans le Shandong, à l'origine fabricant d'articles électroménagers, est encensée par les médias. L'histoire de son développement récent a fait l'objet de plusieurs ouvrages disponibles en librairie³. Firme aux dimensions internationales (elle possède des activités aux Etats-Unis), Hai'er est érigée en nouveau modèle et présentée comme l'équivalent chinois de General Electric aux Etats-Unis ou de Sony au Japon.
- 2 Cet article s'intéresse à un mode d'organisation de l'activité économique, moins visible mais de plus en plus courant en Chine : l'entreprise privée familiale⁴. Il s'appuie sur le discours d'un patron, Mao Lixiang, dirigeant du groupe Feixiang, dont l'entreprise fleuron, Fangtai (Fotile en anglais), fabrique des équipements de cuisine⁵. Le modèle d'entreprise analysé ici est donc appréhendé à la fois à partir des pratiques directement observables et du discours porté par l'acteur qui l'a mis en place. Le choix de cet entrepreneur s'explique par la visibilité et la cohérence de son propos. Mao est l'auteur de plusieurs ouvrages qui relatent son expérience personnelle et se présentent comme des manuels d'initiation pour les futurs entrepreneurs⁶. Il accorde fréquemment des entretiens aux médias, et participe à de nombreux forums dans tout le pays. C'est donc une personnalité publique. Son discours et ses pratiques sont aussi validés par les professionnels de la gestion puisque Mao est régulièrement invité à intervenir dans les programmes de formation des plus prestigieuses universités, en particulier dans le cadre des MBA (Master of Business Administration) des universités de Pékin et de Qinghua. Figure publique, Mao consacre une partie de son temps, un tiers selon lui, à se faire le propagandiste de l'entreprise familiale⁷. La multiplicité des scènes sociales occupées par

Mao Lixiang est symptomatique de la possibilité qu'ont les entrepreneurs privés en Chine de faire entendre leur voix, et donc de leur capacité croissante d'influence⁸.

- 3 Les rayons des librairies chinoises regorgent de titres traduits signés de Bill Gates (Microsoft), Lee Iaccoca (Chrysler) ou Akio Morita (Sony), gourous du management étrangers⁹. S'intéresser à Mao Lixiang, c'est se pencher sur un gourou, certes de moindre renommée, mais proprement chinois. Si Zhang Ruiming, le président de Hai'er, peut être considéré comme le modèle à suivre par les grandes entreprises chinoises, Mao Lixiang joue un rôle analogue pour les petites et moyennes entreprises familiales¹⁰. Il incarne une fraction des élites économiques modernistes du pays, et défend leurs intérêts. Il est d'ailleurs reconnu comme tel par les autorités politiques¹¹. Certes, il est difficile de mesurer l'efficacité de son discours, mais sa capacité à s'exprimer dans de multiples espaces – la littérature spécialisée en gestion, la presse grand public, le champ politique... – est un indice de l'efficacité de son discours.
- 4 A travers le discours de Mao Lixiang sur son itinéraire personnel, sur l'entreprise familiale et sur l'économie chinoise en général, notre ambition est de contribuer à identifier le nouvel ordre idéologique et moral en construction en Chine. En effet, si on retrouve en République populaire les principales caractéristiques d'une économie capitaliste (la marchandisation du travail, la privatisation des moyens de production et l'émergence d'une classe d'entrepreneurs), l'individualisme est refusé comme une valeur « bourgeoise »¹², et les réformes ont été justifiées en termes de socialisme, le Parti ayant élaboré la notion de « stade initial du socialisme », puis « d'économie socialiste de marché »¹³. Mais le passage d'une économie planifiée à une économie de marché suppose une transformation idéologique qui rend la construction de cette dernière possible. Cet article voudrait contribuer à identifier les nouvelles normes et valeurs qui tout à la fois fondent et sont les produits de la transition. Derrière la défense par Mao de l'entreprise familiale, ce sont non seulement les formes de l'action économique qui sont en jeu, mais aussi l'enrichissement de quelques-uns, et donc la nouvelle stratification sociale. Sa fortune personnelle s'élèverait à près de 100 millions de yuans¹⁴.
- 5 Dans une perspective wébérienne qui reconnaît un rôle décisif aux valeurs et motifs inscrits dans des institutions, les pratiques et les propos de Mao sont lus comme un indicateur de « l'esprit du capitalisme » chinois. Nous faisons l'hypothèse que les documents sur lesquels nous nous appuyons (ouvrages de Mao Lixiang, articles publiés dans la presse, entretien) sont porteurs de normes et producteurs d'un sens, et développent des arguments favorables au fonctionnement économique chinois. Il s'agit d'un discours qui fait partie de l'appareil de justification du système économique et social en train de se mettre en place¹⁵. Même si la construction du nouvel ordre passe aussi par la force, puisque l'on demeure dans un système à parti unique qui ne tolère aucun pluralisme, notamment syndical.



Mao Lixiang, dirigeant du groupe Feixiang. Sa fortune personnelle s'élèverait à près de 100 millions de yuans © D. R.

- 6 Le discours de Mao Lixiang prend sens dans le cadre d'une longue trajectoire professionnelle au sein d'un territoire, le nord de la province du Zhejiang, entre les villes de Hangzhou et de Ningbo, où un tissu de petites et moyennes entreprises se développe dès les années 1960. Après 1978, la carrière de Mao suit les transformations institutionnelles induites par la politique de réforme et d'ouverture conduite par le gouvernement central.
- 7 Mao Lixiang est né en 1942 dans une famille pauvre de Cixi, à une soixantaine de kilomètres à l'ouest de Ningbo¹⁶. A la sortie de l'enseignement secondaire, il débute sa vie professionnelle comme enseignant, métier qu'il exerce pendant deux ans. En 1965, à 23 ans, il entre comme comptable dans une « entreprise de commune et de brigade » (shedui qiye)¹⁷, emploi qu'il occupe jusqu'en 1974. De 1974 à 1984, il est responsable des ventes dans cette entreprise qui compte une quarantaine d'employés et fabrique des pièces en sous-traitance pour l'industrie d'Etat de Shanghai (pour l'industrie automobile et pour des entreprises produisant des postes radiophoniques). Ce type d'entreprise connaît un développement rapide dans la région de Cixi dans la deuxième moitié des années 1960. Le nombre des entreprises de communes et de brigades passe de 19 en 1964 à 106 en 1970 et atteint 186 en 1974, sans qu'il y ait eu d'évolution notable des autres types d'entreprises¹⁸.
- 8 En 1985, Mao prend la direction d'une usine située au voisinage de Cixi dans le bourg de Zhanghe, « l'usine numéro 9 de production de pièces pour radio ». C'est officiellement une entreprise collective propriété du gouvernement local qui fabrique en sous-traitance des pièces pour les usines de téléviseurs de Shanghai. La municipalité a financé l'achat de six machines. Le fonds de roulement, à peine 2 000 yuans, est apporté par Mao lui-même¹⁹. De fait, l'entreprise est concédée à Mao dans le cadre du système des « contrats de

responsabilité » (chengbao hetong). Ce système, également mis en place pour les foyers paysans dans le cadre de la décollectivatisation, prend la forme d'un contrat entre le directeur de l'entreprise et l'unité administrative dont il dépend (ici entre Mao et le bourg de Zhanghe). Ce contrat fixe un loyer annuel que l'entreprise paie à son unité administrative de rattachement, en échange de quoi le chef d'entreprise est maître chez lui. L'entreprise collective de jure – et bénéficiant à ce titre d'un accès privilégié au crédit ou aux matières premières – est de facto privée. Mao y assume toutes les responsabilités : « j'étais à la fois le président du conseil d'administration, le directeur général et aussi le responsable des ventes »²⁰.

- 9 L'établissement fabrique en sous-traitance des pièces pour les usines de téléviseurs en noir et blanc de Shanghai. Mais en 1986, sous l'effet de la surproduction, le marché entre en crise. En quelques mois, Mao perd ses clients. Il se met alors à la recherche d'un autre type de production²¹. Sur les conseils d'un ami, il se rend à Xinyang (Henan) visiter un fabricant d'instruments de mesure qui a inventé un nouveau produit. Mais quand il arrive sur place, l'information se révèle fausse. De Xinyang, il se rend à Pékin à l'Institut de recherche technologique en électronique. Là un ami lui montre un allume-feu électrique (dianhuoji). En un mois et demi, de nouvelles lignes de production sont en place.
- 10 Ce nouveau produit reçoit un accueil très favorable. Mao envoie ses vendeurs dans tout le pays et se rend lui-même à Pékin et à Shanghai. Il reçoit le « prix de l'aigle d'or » délivré par la province du Zhejiang pour récompenser les entreprises innovantes²². Le produit est exporté d'abord par l'intermédiaire d'une société de commerce international entre 1986 et 1989, puis directement. En 1989, il participe pour la première fois à la foire de Canton et signe ses premiers contrats avec des clients étrangers²³. L'entreprise, désormais le premier fabricant chinois d'allume-feu, figure parmi les 100 premiers exportateurs de la province du Zhejiang, et c'est l'une des toutes premières entreprises de bourgs et de cantons nationales exportatrices. Mao est surnommé le « roi mondial de l'allume-feu électrique ». En 1992, l'entreprise change de nom et devient le « groupe Feixiang » (Feixiang jituan).
- 11 Entre 1986 et 1992, les effectifs de l'entreprise sont multipliés par dix, passant de 100 à 1000 employés²⁴. Mais Mao est victime de son propre succès car d'autres entreprises se mettent à fabriquer des produits identiques, à Cixi et près de Ningbo et Yuyao. La concurrence acharnée entre producteurs fait baisser drastiquement les prix de vente qui passent de 1,2 à 0,35 dollar américain l'unité. En 1993, Mao commence à réfléchir à la fabrication d'un autre produit.
- 12 En 1995, grâce aux gains réalisés dans la fabrication d'allume-feu, Mao Lixiang rassemble 5 millions de yuans pour fonder une nouvelle entreprise, Fangtai²⁵. L'entreprise a un statut de société anonyme à responsabilité limitée ; c'est une société par actions dont la famille Mao possède 80 %. Mao Lixiang est président du conseil d'administration (dongshizhang), son épouse est présidente du comité de surveillance (jianshehui zhuxi) et son fils, Mao Zhongqun, est directeur général (zongjingli). Aucun autre membre de la famille n'est employé dans l'entreprise. Pariant sur l'amélioration des conditions de logement de la population chinoise urbaine, l'entreprise produit à ses débuts des hottes aspirantes pour les cuisines, avant de se diversifier dans la fabrication de cuisines intégrées.
- 13 La trajectoire professionnelle de Mao Lixiang appelle plusieurs remarques. Premièrement, cet itinéraire contribue à dresser le portrait d'un capitaine d'industrie (fût-ce de l'industrie légère), d'un entrepreneur dont les activités se sont développées

graduellement ; il est passé de la sous-traitance pour les grandes entreprises shanghaiennes à la fabrication et à la vente sous sa propre marque, et il a accumulé progressivement une expérience, un capital de relations, de compétences et de ressources mobilisées au service de la croissance de ses activités. Par opposition à ceux qui, au cours des vingt dernières années, ont fait en Chine leur fortune à la Bourse ou dans l'immobilier, Mao peut se considérer comme un véritable industriel créateur de produits, partant à la conquête de nouveaux marchés nationaux ou internationaux. Cette histoire industrielle permet à Mao Lixiang de jouer un rôle de porte-parole.

- 14 Deuxièmement, la carrière de Mao s'inscrit dans le cadre des transformations institutionnelles des vingt dernières années. Mao travaille pendant vingt ans, de 1965 à 1985, comme salarié d'une entreprise collective propriété du gouvernement local, avant de se mettre à son compte dans le cadre du système des contrats de responsabilité, la seule option possible au milieu des années 1980. L'entreprise est officiellement collective, mais c'est Mao qui apporte les fonds et qui est responsable des profits et des pertes. Le caractère public n'est qu'une vitrine, Mao ne faisant qu'« accrocher le label de l'Etat » (gualè gongjia de paizi)²⁶. Dix ans plus tard, alors qu'une loi sur les sociétés a été adoptée en 1993, Mao peut créer une société de droit privé avec les profits qu'il a accumulés dans son activité précédente²⁷. C'est aussi son passé de responsable commercial d'une entreprise de commune et de brigade (de 1974 à 1984) qui a préparé Mao à son rôle d'entrepreneur privé ; « ce sont des années difficiles. A l'époque, l'économie était planifiée, mais à nous, on ne nous allouait aucune matière première. Les entreprises d'Etat étaient, elles, assurées de leurs approvisionnements et de leurs ventes. Nous n'avions pas d'approvisionnement assuré. Il nous fallait chercher nos matières premières et aussi trouver notre marché », confie-t-il²⁸. La direction d'une entreprise rurale, responsable de ses pertes et profits, a donc permis à Mao, successivement comptable puis responsable des ventes, de se forger les compétences nécessaires à la direction d'une entreprise dans une économie de marché.
- 15 Lors de la création de Fotile à Cixi en 1995, Mao compte déjà trente années d'activité industrielle dans cette même ville. La continuité entre les différentes entreprises tient peu à leurs activités productives et à la maîtrise d'un savoir-faire technologique. Dans les récits qu'il fait de son aventure industrielle, Mao suggère d'ailleurs que le passage d'un produit à l'autre s'est fait comme par hasard, tout en s'inscrivant dans une histoire locale de petite industrie mécanique et électrique, et en restant sur des marchés proches (l'équipement de la cuisine). Sur quatre décennies, on suit moins l'histoire d'une firme que celle d'un individu qui dirige successivement plusieurs entreprises aux statuts juridiques et aux productions qui changent au gré des contraintes et des opportunités. Leur point commun, c'est qu'elles sont dirigées par le même homme. Cela suggère que la ressource principale de l'activité entrepreneuriale, ce sont moins les technologies ou les savoir-faire (les produits sont de fait rapidement copiés), que les hommes. L'entreprise de Mao se définit moins par sa fonction productive, que par l'identité et les réseaux sociaux de son dirigeant²⁹.
- 16 Ceci explique sans doute que Mao Lixiang n'ait jamais songé à installer son entreprise ailleurs qu'à Cixi, une décision qu'il justifie notamment par la qualité du tissu industriel. La prospérité locale tient à l'existence d'un réseau de petites et moyennes entreprises privées qui travaillent depuis longtemps en sous-traitance pour la grande industrie shanghaienne. Ainsi tous les approvisionnements de Fotile peuvent-ils se faire localement ; « quelle que soit la pièce, elle peut être fabriquée à Cixi »³⁰. Les entreprises

de bourgs et de cantons ont contribué le plus au développement économique local entre 1978 et 1987. Entre ces deux dates, leur nombre est passé de 275 à 921, tandis que la valeur de leur production est multipliée par plus de 11. Il s'agit en particulier de la production de petits appareils ménagers (ventilateurs électriques dans les années 1970 et 1980, fours et fers à repasser dans les années 1980 et 1990) et de composants électriques pour les industries shanghaiennes des téléviseurs, de l'automobile, ou de l'électroménager³¹. Aujourd'hui, de Ningbo à Cixi, le paysage est tantôt urbain, tantôt rural, mais continûment industrialisé. La construction prochaine d'un pont à travers la baie de Hangzhou mettra Cixi à moins d'une heure de Shanghai et devrait encore renforcer sa vocation industrielle.

- 17 Mao Lixiang, aujourd'hui en semi retraite, formule un discours sur l'entreprise et le mode d'organisation de l'économie chinoise, à la fois dans des espaces spécialisés (séminaires universitaires, ouvrages de gestion, forums d'entrepreneurs)³² et des espaces grand public (les médias). On s'appuie ici sur un recueil d'articles rassemblés dans l'intention de « transmettre un témoignage de valeur aux jeunes générations de créateurs d'entreprise »³³. Chaque texte, dont la longueur varie de quelques paragraphes à plusieurs pages, est commenté par un économiste et dirigeant d'une société de consultants, ce qui donne un air de scientificité à l'ouvrage. Au-delà du simple repérage du vocabulaire utilisé, notre ambition est de mettre en évidence les répertoires idéologiques mobilisés et d'identifier un certain nombre d'arguments qui font en quelque sorte système. Trois thèmes principaux émergent de ce discours : l'entreprise comme organisation, le marché comme espace de confrontation des producteurs, et la nécessaire collaboration avec les autorités.
- 18 Mao Lixiang aborde l'entreprise comme organisation sous deux angles : d'une part celui des responsabilités et du rôle de son dirigeant, d'autre part celui de la mobilisation des employés au service des intérêts de l'organisation.
- 19 L'entrepreneur est présenté comme devant être à la fois solitaire et innovant. Il doit être « détaché du monde » (chaotuo), une expression qui prend trois significations : « se détacher des affaires quotidiennes pour consacrer davantage d'énergie aux problèmes importants ; s'éloigner des idées ordinaires pour avoir une pensée innovante et différente ; prendre ses distances avec la pratique courante des relations humaines (renji guanxi) »³⁴. La solitude (gudu) de l'entrepreneur est la garantie de sa capacité à innover. « L'innovation, c'est la vitalité des entreprises »³⁵. Si c'est la qualité éminente du patron, cela doit l'être aussi pour chaque employé ; cette exigence figure dans l'un des slogans de Fotile : « être sincère, respecter l'entreprise, étudier, innover » (zhencheng, jingye, xuexi, chuangxin). L'innovation ne se limite pas à la technologie, mais concerne aussi bien les modalités d'organisation que la découverte de nouveaux marchés³⁶. On retrouve là une version vulgarisée de la définition de l'entrepreneur par Schumpeter³⁷. Cette insistance sur le rôle décisif de celui qui dirige l'entreprise est en parfaite correspondance avec le sens des réformes engagées depuis 1978 et qui visent à rendre les entreprises et leurs dirigeants responsables de leurs profits et pertes. Mao Lixiang est là à l'unisson de toute une littérature qui célèbre les dirigeants d'entreprises comme les héros de la société chinoise contemporaine³⁸.
- 20 La solitude du patron a une seconde signification ; elle lui permet de « se détacher des relations humaines »³⁹. Il s'agit d'un appel à abandonner ce que Mao Lixiang appelle ailleurs « les modes de gestion caractéristiques d'une étape précédente de l'histoire du développement chinois ». Contre la prégnance des relations humaines dans la vie

économique, Mao souhaite que les décisions soient désormais prises indépendamment de ces pressions. En somme, il en appelle à des modes de gestion moderne contre la tradition sociale chinoise. C'est un discours sur la nécessaire modernité économique qui devrait rompre avec les pratiques sociales anciennes. L'entrepreneur doit être moderne contre ce que Marie-Claire Bergère a appelé le « vieil homme »⁴⁰. Ce qui menace ses intérêts, ce sont les pratiques sociales inscrites dans la longue durée de l'histoire chinoise, et dont il est impératif qu'il se débarrasse. Ce discours peut aussi être compris comme une rationalisation d'une pratique observable dans de nombreuses entreprises privées familiales où la réalité du pouvoir est concentrée dans les mains du fondateur à l'autorité charismatique.

- 21 Outre la question de sa direction, l'entreprise est envisagée comme une communauté humaine ; l'homme est, selon Mao, la principale richesse de l'entreprise. La « gestion moderne (...) doit considérer que l'homme est la première ressource de l'entreprise » ; elle doit « mettre l'homme au centre de ses préoccupations » (*yiren weiben*)⁴¹. Ce propos est cohérent avec le passage de l'économie planifiée où l'entreprise était tournée tout entière vers sa fonction de production (et où la gestion du personnel était uniquement comptable et administrative) à l'économie de marché où il importe désormais de motiver son personnel, et où le succès est conditionné par la gestion efficace des hommes. C'est dans cette perspective que se lisent les passages que Mao consacre à la nécessité de construire l'entreprise comme une communauté d'hommes se fixant des objectifs, d'où l'importance accordée à la construction d'un esprit d'équipe (*tuandui*), ou la nécessité de « forger ensemble l'esprit de Fangtai » (*gongzhu Fangtai hun*)⁴² et une culture d'entreprise. L'entreprise doit susciter un sentiment d'appartenance des employés à l'organisation.
- 22 L'expression « mettre l'homme au centre » est aussi d'inspiration confucéenne et suggère l'attitude bienveillante et paternaliste que le patron doit témoigner à ses employés, analogue à celle du prince pour ses sujets⁴³. Dans l'importance accordée aux hommes comme ressource pour l'entreprise, on trouve donc aussi un écho « socialiste ». De fait, Mao Lixiang ne s'affranchit pas d'une rhétorique héritée du temps de l'économie planifiée et des unités de travail qui assuraient des fonctions à la fois économiques, sociales et administratives. Mao appelle ainsi l'entreprise à « satisfaire les besoins matériels, spirituels et affectifs des employés, établir des relations de confiance et d'égalité entre les individus, afin d'assurer le fonctionnement et la vitalité de l'entreprise à long terme »⁴⁴.
- 23 Ailleurs, Mao insiste sur la pérennité dans l'économie et la société chinoise contemporaine de valeurs supposément traditionnelles, notamment la « loyauté et la sincérité » (*zhongcheng*). « La loyauté dans la culture confucéenne signifie loyauté vis-à-vis de l'empereur, loyauté vis-à-vis du souverain féodal, les vassaux doivent donner leur vie pour leur souverain – ils ne peuvent refuser –, le fils doit aider son père – il ne peut refuser. C'est cette loyauté sans condition qui a permis le maintien d'un système politique féodal pendant 2000 ans (...). Dans la gestion moderne, la loyauté et la sincérité doivent être un principe de conduite pour les employés. (...) La « loyauté » moderne (...), nous devons l'envisager dans la perspective du marché, en faire usage, et faire en sorte que chacun soit loyal vis-à-vis du groupe, vis-à-vis de l'entreprise »⁴⁵. Autrement dit, Mao réinvestit une notion supposée traditionnelle d'une nouvelle signification.



Fotile, entreprise créée en 1995, produisait à ses débuts des hottes aspirantes © Imaginechina

- 24 Le discours de Mao Lixiang s'organise autour d'un second thème, le marché comme espace de confrontation des producteurs. Pour Mao, l'économie de marché se caractérise par la concurrence : « le marché existe, n'importe qui peut y participer (...) Le marché, c'est comme du riz blanc, et les entreprises sont comme des poulets et des canards [qui cherchent à manger le riz] (...) La concurrence sur le marché est une chose positive, ce n'est qu'avec la concurrence que la société peut progresser »⁴⁶. Mao formule là une version vulgarisée de la théorie libérale, la confrontation libre des intérêts individuels (en l'occurrence des entreprises) produit le bien commun.
- 25 Sur le marché, Mao souligne l'importance pour les entreprises de se doter d'une marque, condition de la notoriété de leurs produits et donc de leur succès. Mao illustre son propos en donnant en exemple aussi bien des marques étrangères (Coca-Cola, Pepsi-Cola, 555, Pierre Cardin) que des marques chinoises (Wahaha, Hongtashan, Hai'er, Changhong). Se doter d'une marque est d'autant plus important que les produits chinois auront à faire face à une concurrence croissante des marques étrangères après l'accession de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce (OMC)⁴⁷. La notion de marque est réapparue avec les réformes après 1978. Durant la période maoïste, les produits mentionnaient seulement les références de l'usine dans laquelle ils étaient fabriqués, à l'exception de quelques cas d'entreprises dont la renommée était déjà fermement établie avant 1949.
- 26 Associée à l'importance de la marque, Mao Lixiang évoque les pratiques de la contrefaçon, pour estimer que cette dernière est une « tumeur maligne »⁴⁸. Dans un autre passage, il parle de « la concurrence sans ordre [qui] permet aux entreprises et aux commerçants qui n'inventent pas de produit nouveau, qui ne font pas de publicité, qui ne construisent pas de réseau de vente, de gagner beaucoup d'argent en un temps très bref ». Et il cite le cas de sa propre activité : « A l'origine, à Cixi, il n'y avait que deux usines qui fabriquaient des hottes aspirantes (...) Mais une fois que les médias ont rapporté "le phénomène Fangtai", il y a eu plus d'une dizaine d'établissements »⁴⁹. Pour lutter contre ce fléau, Fangtai s'est

doté d'un service juridique et Mao estime que, comme les entreprises paient des impôts, elles sont en droit d'exiger des autorités locales qu'elles les protègent « conformément à la loi ». Mao appelle donc de ses vœux un Etat local plus efficace dans l'application de la loi, garant de l'ordre sur le marché.

- 27 Mao Lixiang considère que l'Etat est un partenaire indispensable de l'entreprise. En Chine, les entrepreneurs « sont obligés de “s'appuyer” (bang) sur le gouvernement »⁵⁰. A la question, « faut-il courir après le marché ou courir après le maire [de la ville] ? »⁵¹, Mao répond que, certes, « le marché est très important, mais il ne faut pas oublier le maire. En effet, les liens entre l'économie chinoise et le gouvernement sont très étroits. On ne peut pas ne pas aller chercher le maire ! Notre économie de marché ne fait qu'émerger, son développement n'est pas achevé, la concurrence sur le marché est souvent désordonnée, il faut s'appuyer sur le gouvernement pour coordonner [les actions des entreprises sur le marché]. Lorsque des lois ou des réglementations sont promulguées, les entreprises mettent du temps à s'adapter à ce nouvel environnement, là aussi c'est au gouvernement de jouer un rôle de coordinateur (xietiao). Les réglementations locales sont trop nombreuses, si vous voulez vous développer, vous êtes obligés de vous appuyer sur le soutien du gouvernement. Les problèmes liés à la main d'œuvre, les relations sociales (shehui guanxi) sont également des questions qui ne peuvent être résolues qu'avec l'aide du gouvernement (...). Nombreux sont ceux qui disent qu'il faut courir après le marché, et non pas après le maire de la ville. Ne pas chercher l'appui du maire, c'est faire une grande erreur ! »⁵². Dans la phase de transition qui caractérise l'économie chinoise, une relation de collaboration entre entreprise et administration locale paraît indispensable à notre auteur ; et la raison principale qu'il invoque est l'absence d'ordre qui caractérise aujourd'hui le marché, conséquence des insuffisances du système légal et réglementaire.
- 28 S'il est indispensable de coopérer avec les gouvernements locaux, Mao souligne néanmoins le danger. « En s'appuyant sur les autorités, il est facile de tomber dans une situation dont on ne peut plus s'extirper, ou pour reprendre une expression très populaire, on devient un “soutien” du gouvernement, et alors on ne peut plus se développer »⁵³. Il évoque là les dangers d'une trop grande proximité qui se ferait non plus au bénéfice, mais aux dépens de l'entreprise devenue suppôt d'autorités locales levant des prélèvements indus sur les entreprises de leur circonscription. Celles-ci, tout comme les membres de la famille, deviennent des prédateurs de l'entreprise : « Diriger une usine est difficile (...). Les pompiers, le bureau du Travail, celui du Commerce et de l'industrie, celui des Ressources foncières, celui de la Protection de la nature, celui des Taxes, tous viennent vous voir (...). Si le chef d'entreprise gagne de l'argent, ses frères, ses parents, ses amis, ses voisins, ses camarades de classe, tous viennent le trouver »⁵⁴.
- 29 On peut identifier dans le discours de Mao sur l'entreprise et le marché trois types de rhétorique : la première évoque la modernité associée à l'économie de marché, la seconde fait référence à la tradition chinoise et la troisième est marquée par l'héritage de trente années d'économie planifiée. La conversion aux bienfaits du marché est signalée par la valorisation de la concurrence, de l'innovation, de l'audace du chef d'entreprise, de la culture d'entreprise, de la compétence des employés ou de l'importance accordée à la commercialisation. De même la référence à des entrepreneurs modèles, qu'ils soient américains comme Lee Iaccoca, ancien président de Chrysler⁵⁵, japonais comme Akio Morita le patron de Sony⁵⁶, ou chinois comme Zhang Ruiming de Hai'er⁵⁷ inscrivent la Chine dans une économie mondialisée où toutes les entreprises répondent aux mêmes critères d'efficacité. La tradition est invoquée à la fois dans des dimensions positives qui

doivent être pérennisées – la loyauté de l'employé pour son employeur – et dans des dimensions négatives qui doivent être abandonnées – l'importance des relations sociales perçues comme perturbant la gestion efficace des choses. Les références explicitement faites au passé le sont à un passé prérévolutionnaire, celui d'une tradition morale ou sociale.

- 30 On peut déceler des traces de l'économie planifiée dans l'importance accordée aux relations au gouvernement. D'ailleurs Mao souligne à plusieurs reprises que l'économie de marché chinoise est incomplète et insiste sur ses imperfections. Il en appelle à un Etat plus prévisible et institutionnalisé, coordonnant l'action des entreprises, reprenant là un propos qui est celui de certains économistes médiatiques proches des autorités⁵⁸.
- 31 Un absent de ce discours est le Parti communiste dont Mao Lixiang est pourtant membre depuis 1991. Il apparaît toutefois dans la rhétorique nationaliste de Mao Lixiang, quand il salue la réussite de Hai'er et souhaite faire de son entreprise une « industrie nationale » (minzu gongye) dont les marchés seraient à la fois en Chine et à l'étranger⁵⁹. Mao reprend ainsi à son compte les objectifs du Parti de reconstruire une Chine grande et puissante. Ce nationalisme entrepreneurial est une déclinaison du nationalisme d'Etat. Les ouvriers aussi sont absents de ce discours, si ce n'est à travers les thèmes de la mobilisation de la main-d'œuvre. Mais il est vrai que l'ouvrage analysé est destiné à être lu par le personnel d'encadrement de l'entreprise.
- 32 Outre un discours général sur le sens et les contraintes de l'action entrepreneuriale, Mao Lixiang se livre à un plaidoyer en faveur de l'entreprise familiale (jiazu qiye). De fait, l'intérêt en Chine est vif pour cette forme d'organisation de l'activité économique, que ce soit du côté des médias ou de l'université. Ces dix dernières années, le secteur privé, constitué pour une large majorité d'entreprises familiales (ce qui n'est pas propre à la Chine), est devenu l'un des moteurs de la croissance chinoise. La presse comme les publications spécialisées, insistent sur la nécessité de trouver des solutions à quatre problèmes urgents : la succession des fondateurs (ceux qui ont fondé leur entreprise dans les années 1980 ont désormais l'âge de passer la main), la professionnalisation de la gestion (faut-il continuer de recourir à des membres de la famille ?), la montée en grade technologique face à la concurrence internationale (alors que leur production est souvent intensive en main d'œuvre) et enfin l'impossible recours au crédit bancaire (et le recours nécessaire à des circuits financiers informels)⁶⁰. Plus généralement, la question posée est celle de la durabilité du rôle moteur des entreprises familiales pour tirer la croissance. Après être revenu sur le cas particulier de Fangtai, on analysera le discours de défense et illustration tenu par Mao Lixiang.
- 33 En 1985, lors de la création de son entreprise dans le cadre du système des contrats de gestion, Mao Lixiang est à la fois directeur de l'usine et directeur des ventes. Pour « améliorer la gestion de l'entreprise », il fait appel à son épouse, à l'époque directrice de la production d'une usine d'articles textiles, et dont les spécialités sont la gestion et la finance. Elle est sollicitée pour exercer les responsabilités de vice-directeur de l'usine. Mais il est alors convenu que « personne d'autre de la famille ne pourrait entrer dans l'entreprise et occuper un poste de cadre ou tout autre poste »⁶¹.
- 34 En 1995, lors de la création de Fotile, Mao justifie le recours aux membres de sa famille par l'importance des risques encourus ; « les risques étaient très importants. Personne ne voulait à l'époque investir, il n'y avait que ma femme, mon fils et ma fille qui soutenaient le projet »⁶². De fait, le fils de Mao Lixiang, Mao Zhongqun, alors fraîchement diplômé du département d'ingénierie électrique de l'Université Jiaotong à Shanghai, est sollicité pour

participer directement à la gestion de l'entreprise. Sa fille et son gendre participent au capital de l'entreprise – ils détiennent 12 % des actions de Fangtai⁶³. Par ailleurs, dirigeant leur propre entreprise, ils sont fournisseurs de Fangtai : producteurs de pièces pour la fabrication d'allume-feu électriques, ils passent à la fabrication des ventilateurs montés sur les hottes aspirantes.

- 35 Mao Lixiang et son fils font tous deux état d'une négociation qui aurait eu lieu entre le père et le fils, le second ne rejoignant son père dans son nouveau projet industriel (et abandonnant son projet de poursuivre ses études aux Etats-Unis) qu'à deux conditions : que l'entreprise s'installe en zone urbaine et que l'on fabrique un nouveau produit. Mao Zhongqun aurait convaincu son père d'établir Fangtai dans la zone de développement économique de la ville de Cixi. C'est également lui qui serait à l'origine du choix de fabriquer des hottes aspirantes. Le père et le fils estimaient tous deux que le marché des équipements pour la cuisine était prometteur étant donné les exigences croissantes des consommateurs en matière d'environnement domestique. Mao Lixiang était partisan de fabriquer des fours à micro-onde car la technologie est avancée et il leur aurait été facile d'obtenir un soutien financier du gouvernement. Mao Zhongqun souhaitait pour sa part se lancer dans la fabrication de hottes aspirantes, un article beaucoup plus simple. C'est le choix du second qui l'a emporté.
- 36 Le père et le fils semblent également avoir négocié le choix du nom de l'entreprise. Mao Lixiang suggère feixiang, combinaison de son propre prénom et de celui de sa fille, qui est le nom de sa première entreprise d'allume-feu. Mais son fils est partisan d'inventer une nouvelle marque. De fait, le choix se porte Fangtai (Mme Fang), du nom de l'animatrice d'un programme télévisé très populaire produit à Hong Kong (par la chaîne ATV), et rédactrice d'un magazine de cuisine (Dongfang shijie) vendu dans toute l'Asie du Sud-Est (en outre, Mme Fang est originaire de Shanghai). Sur la question de la localisation, comme sur celle du nom de l'entreprise, le fils semble incarner une vision plus moderne.
- 37 Mao Lixiang relate aussi les modalités de partage du pouvoir entre lui-même et son fils⁶⁴. La collaboration entre les deux hommes passe par trois étapes. Dans un premier temps, entre 1996 et 2000, le père et le fils ont étroitement collaboré. Le second se concentre sur la mise au point de nouveaux produits, tandis que la commercialisation et la gestion interne de l'entreprise sont faites en collaboration avec le père. Entre 2001 et 2005, le père se retire peu à peu de la gestion concrète. Le fils est directeur général et Mao Lixiang est président du conseil d'administration et ne participe plus, déclare-t-il, à la gestion concrète. Entre 2006 et 2010, Mao Lixiang prévoit de céder son poste à son fils pour n'être plus qu'un membre ordinaire du conseil d'administration dont il envisage de se retirer définitivement en 2010.
- 38 De ce récit, on retient surtout les deux arguments formulés par Mao pour justifier le caractère familial de l'entreprise : en termes de risque d'une part (seuls les membres d'une famille sont prêts à partager celui-ci), en termes de compétences d'autre part. Son fils, diplômé de l'université shanghaienne Jiaotong en 1994, obtient en 2002 un MBA auprès de l'école de gestion sino-européenne China Europe International Business School basée à Shanghai. Mao Lixiang, dirigeant charismatique dont la figure est étroitement associée à son entreprise, s'efforce aussi de montrer qu'il partage son pouvoir, tout au moins avec son fils.
- 39 Au-delà du récit de la création et des modalités de gestion de sa propre entreprise, Mao se fait le défenseur de l'entreprise familiale en Chine. « Parmi les économistes et les administrations publiques, certains s'opposent à un système familial et considèrent que le

système familial est l'ennemi de la modernité. D'autres considèrent que, dans le cadre de la culture orientale, on ne peut pas échapper à un système familial. Lorsque je donne des cours à Qinghua, à Beida ou à Beishida, de nombreux étudiants me demandent mon avis sur le système familial. Je leur réponds : « Aujourd'hui, il est impossible que les entreprises privées chinoises ne soient pas familiales, mais il ne faut non plus qu'elles soient trop familiales »⁶⁵. Prévenant ainsi ses détracteurs, Mao se déclare favorable à l'entreprise familiale tout en reconnaissant les dangers d'un trop grand recours à cette ressource, une position analogue à celle qu'il adopte sur la question de la proximité avec les autorités locales : il faut être proche sans l'être trop.

- 40 Mao reprend les arguments qu'il développe à propos de ses propres choix : l'insuffisance des compétences disponibles et l'importance des risques à prendre. Lors de la création d'une entreprise, « il n'y a que votre épouse et vos enfants qui peuvent vous soutenir. C'est le seul choix possible. Il est alors obligatoire de s'appuyer sur « le système familial » (jiazuzhi). « Utiliser les relations de sang et les relations familiales, les amis, les parents, les camarades de classe et vos enfants, c'est la façon la plus sûre de commencer »

⁶⁶.

- 41 Dans un second temps, « les entreprises privées doivent abandonner leur mode de gestion d'origine, et doivent séparer la gestion de la propriété, former les employés à l'intérieur de l'entreprise, recruter des talents à l'extérieur de l'entreprise »⁶⁷. Il faut alors « atténuer le système familial » (tanhua jiazuzhi). Si on n'atténue pas le système familial, si on ne met pas sur pied un système d'entreprise moderne, on ne peut attirer des gens de grande compétence dans l'entreprise.

- 42 Certes Mao insiste sur la nécessité à la fois de séparer la gestion de la propriété et de recruter des hommes compétents, mais comme la confiance dans les employés est insuffisante, la gestion familiale reste pertinente : « L'environnement légal doit encore s'améliorer, la qualité technologique de nombreux cadres de même que leurs qualités morales ne sont pas encore suffisantes, dans un environnement où l'on manque de confiance (...) j'ai choisi mon fils pour être mon héritier »⁶⁸. Mao soutient que les entreprises chinoises sont dans une position intermédiaire entre le modèle de l'entreprise chandlérienne dirigée par des gestionnaires et le modèle des relations humaines traditionnelles.

- 43 Le cas de Fotile n'épuise pas la variété des entreprises observables en Chine aujourd'hui. Il faudrait le comparer notamment aux entreprises nées sous l'économie planifiée, qu'il s'agisse de grandes entreprises d'Etat (du type Hai'er) ou collectives. Mais la défense de l'entreprise familiale mérite que l'on s'y arrête parce que cette forme d'organisation représente une fraction croissante de l'économie chinoise.

- 44 Le discours de Mao Lixiang sur l'entreprise et le marché mobilise deux registres d'argumentation qui réfèrent l'un à la rationalité du marché, l'autre à celle des relations humaines. Le premier est figuré par des pratiques qui tournent le dos à l'économie planifiée et qui sont appelées à se généraliser : la création et la protection d'une marque dont il faut promouvoir la notoriété, le recours à l'innovation, la conquête de marchés, la promotion d'une culture d'entreprise, la mobilisation de cadres compétents. Les relations humaines sont pour partie rejetées – comme obstacles à l'efficacité – et pour partie justifiées – le rôle encore indispensable de la famille, en raison du manque de compétences disponibles et de la difficulté à faire confiance à ses employés. De même, la nécessité pour l'entreprise d'entretenir des relations de proximité avec les autorités

locales est légitimée par les imperfections du marché incapable de jouer son rôle de coordinateur des initiatives individuelles et par le non-respect de la réglementation.

- 45 Ce discours apparaît comme un assemblage hétérogène au service de la cause des patrons d'entreprises familiales. Le recours à une rhétorique à la fois moderniste (l'entrepreneur innovateur et solitaire), socialiste et confucéenne (l'individu au centre de l'entreprise), et traditionnelle (la famille) reflète un certain opportunisme et le caractère de bricolage composite des valeurs dans la Chine actuelle.
- 46 Mao Lixiang mobilise ces différents registres d'argumentation au service de ses intérêts et de ses pairs, les entrepreneurs privés, et notamment la fraction d'entre eux qui, comme lui, ont d'abord développé leur carrière dans le secteur collectif à l'abri de protections bureaucratiques, avant de s'établir à leur compte. On peut rapporter les arguments de Mao à la logique pratique dans laquelle ils sont produits, à la situation concrète de son émetteur et à ses intérêts spécifiques.
- 47 Mais cet argumentaire n'est pas seulement un discours de légitimation. Les justifications formulées servent la mutation capitaliste de la Chine, mais en même temps elles essaient de contraindre les protagonistes. Les références aux modèles étrangers tiennent au fait que les entreprises chinoises n'approvisionnent pas seulement le marché mondial, mais sont aussi directement confrontées à leurs concurrents étrangers en Chine même. L'insistance sur le recours à des hommes compétents va de pair avec la diffusion des sciences de la gestion dans les universités chinoises. La célébration des qualités du dirigeant d'entreprise est parallèle à l'évolution de la législation, notamment à la récente protection de la propriété privée. La légitimité du chef d'entreprise est désormais conditionnée par son professionnalisme. De même Mao condamne un « marché sans ordre » où les droits de propriété intellectuelle ne sont pas respectés et où la contrefaçon est la règle.
- 48 Dans le cadre d'un Etat autoritaire dont la mutation est loin d'être achevée, les institutions susceptibles de réguler la concurrence ou de structurer les rapports entre employeurs et employés ne sont pas encore en place, et la famille nucléaire semble être l'institution la plus à même d'assurer la modernisation économique du pays. On retrouve là le prolongement d'un long débat amorcé lors de la première modernisation chinoise sur les mérites de l'institution familiale pour servir le renouveau de la nation chinoise⁶⁹. Plus largement, la question du rôle économique de l'Etat ou de la prégnance des liens personnels de confiance dans la conduite des affaires sont des thèmes dont les spécialistes de l'histoire économique chinoise sont familiers⁷⁰. L'originalité du propos de Mao, au regard de ses pairs du premier XXe siècle réside peut-être dans son appel à la construction rapide d'un Etat régulateur quand ses derniers tentaient de se substituer aux déficiences des autorités⁷¹. Derrière le récit d'une carrière et le plaidoyer d'un patron, on lit une contribution à la construction d'un nouvel ordre économique et social.

NOTES

1. Cet article est une version remaniée d'une contribution présentée au colloque « Emerging Social Movements in China », co-organisé par l'Université de Hong Kong (Centre for Anthropological Research) et le CEFC, les 23 et 24 mars 2005.
2. Voir Peter Nolan, *China and the Global Economy*, New York, Palgrave, 2001, en particulier le chapitre 1, « China's ambitions: Building the « national team ».
3. Par exemple Yan Jianjun et Hu Yong, *Hai'er. Zhongguo zao* (Hai'er. Fabriqué en Chine), Haikou, Hainan chubanshe, 2001, 516 p.
4. A la fin de l'année 2004, la Chine compte 3,75 millions d'entreprises enregistrées comme « privées » (*siying*) (*Mingbao*, 28 janvier 2005, p. A32). Une grande partie sont des entreprises familiales. C'est la fraction de l'économie chinoise la plus dynamique. A ces entreprises dites « privées » s'ajoutent les entreprises dites « individuelles » (*geti gongshanghu*), elles aussi le plus souvent familiales. Sur les problèmes de définition, voir Gilles Guiheux, « La cristallisation inachevée du secteur privé », *Perspectives chinoises*, n° 71, mai-juin 2002, pp. 24-35.
5. Fotile fabrique des hottes aspirantes, des feux à gaz, des fontaines d'eau, ainsi que des meubles pour cuisines intégrées (voir le site de l'entreprise : <http://www.fotile.com>). L'entreprise emploie plus de 3 000 personnes, contrôle 15 % à 20 % du marché chinois et se range au second rang pour ce type de produit. Source : entretien, le 23 juillet 2002.
6. Mao Lixiang est l'auteur de quatre ouvrages : *Feixiang de guiji* (Dans l'orbite de Feixiang) ; *Feixiang de guanli* (La gestion de Feixiang) ; *Feixiang de suiyue* (Les années Feixiang) ; *Guanli qianqian jie* (Principes de gestion).
7. Lors de l'entretien dans les bureaux l'entreprise à Cixi en juillet 2002, Mao Lixiang utilise l'expression *minqi* pour désigner les entreprises privées, dont une traduction littérale serait « les entreprises qui appartiennent au peuple » (par opposition à celles qui appartiennent à l'Etat), à la connotation plus positive que l'expression *siying qiye*, « les entreprises gérées privativement ».
8. Sur ce sujet, voir Thomas Heberer, « Groupes stratégiques et capacité étatique : le cas des entrepreneurs privés », *Perspectives chinoises*, n° 75, janvier-février 2003, pp. 4-15.
9. Le fait que les étudiants des MBA délivrés par les universités chinoises cherchent à s'internationaliser y contribue. En outre, la rédaction d'une étude de cas sur une entreprise X ou Y suppose que celle-ci soit prête à divulguer l'information, pratique dont les entreprises chinoises sont encore peu coutumières.
10. Dans un ouvrage à vocation scientifique sur les entreprises familiales [Gan De-an (dir.), *Zhongguo jiazu qiye yanjiu* (The research of Chinese family business), Pékin, Zhongguo shehui kexue chubanshe, 2002], Mao Lixiang est cité comme exemple dans un passage sur la transmission de l'entreprise (p. 354).
11. On en veut pour indice sa participation à une conférence d'entrepreneurs privés réunie autour du Premier ministre Wen Jiabao à la fin du mois d'août 2004 (*21st Century Economic Herald*, 6 septembre 2004, pp. 1-2). Ce « forum de discussion pour encourager le développement de l'économie non d'Etat » réunissait 9 entrepreneurs privés de la province du Zhejiang qui ont fait part au premier ministre des problèmes qu'ils rencontraient.

12. Voir Wang Xiaoying, « The Post Communist Personality: The Spectre of China's Capitalist Market Reform », *China Journal*, n° 47, janvier 2002, pp. 1-17.
13. L'expression est utilisée pour la première fois en 1981 puis systématiquement après le XIIIe Congrès du Parti en 1987. C'est à cette occasion que Zhao Ziyang formule la notion « d'économie socialiste de marché » pour justifier le passage d'une économie planifiée à une économie régulée par le marché.
14. Chen Yan et Xu Xiaohui, *Jiazu lilian* (La force de la famille), Zhejiang renmin chubanshe, 2003, p. 298.
15. Notre démarche est analogue à celle de Luc Boltanski et Eva Chiapello qui ont lu des textes savants sur la gestion d'entreprise comme un discours sur le capitalisme français contemporain (*Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999). Certes, le matériau que nous utilisons est de nature différente – ce ne sont pas des textes scientifiques –, mais il est porteur de significations équivalentes. Jean Gadrey estime d'ailleurs que les articles de quotidiens et de magazines sont plus représentatifs de « l'esprit du capitalisme » et plus efficaces dans la diffusion de normes et dans la production de sens que la littérature scientifique (Jean Gadrey, « Nouvel esprit du capitalisme et idéologie néo-libérale », *Sociologie du travail*, n° 43, 2001, pp. 389-402). Un point commun entre nos textes et la littérature analysée par Boltanski et Chiapello est la cible privilégiée de ce discours : l'un comme l'autre sont destinés aux entrepreneurs ou cadres, ou futurs entrepreneurs et cadres en direction desquels « le capitalisme doit compléter son appareil justificatif ».
16. Cixi compte 460 000 habitants en 1949 et environ 1 million à la fin des années 1990, d'après *Cixishi gongan zhi* (Annales du bureau de la Sécurité publique de la ville de Cixi), Pékin, Fangzhi chubanshe, 1998, pp. 251-253).
17. Le développement des entreprises de communes et de brigades dans la seconde moitié des années 1960 est lié aux pénuries entraînées par l'arrêt de la production en zone urbaine, conséquence de la Révolution Culturelle. En 1984, une circulaire du Conseil des Affaires d'Etat qui démantèle le système des communes populaires, rebaptise ces entreprises « entreprises de bourg et de canton » (WWWW, *xiangzhen qiye*). William A. Byrd et Lin Qingsong (éds.), *China's Rural Industry. Structure, Development and Reform*, Oxford, Oxford University Press, 1990, p. 11.
18. *Cixi xianzhi* (Annales du district de Cixi), Zhejiang renmin chubanshe, 1992, pp. 381-382.
19. Chen et Xu, *op. cit.*, p. 307.
20. Cité par Chen et Xu, *op. cit.*, p. 300.
21. Mao Lixiang, *Guanli qianqian jie* (Principes de gestion), Zhongguo shangye chubanshe, Pékin, 2002, pp. 34-37.
22. *Ibid*, p. 36.
23. La foire de Canton se tient deux fois par an, au printemps et à l'automne, depuis 1957. C'est, à l'échelle de la Chine, la foire commerciale internationale la plus active et la plus fréquentée.
24. Mao a sans doute bénéficié du fait qu'il était le premier à fabriquer cet article, comme bien d'autres entreprises rurales primo entrantes sur un marché (voir Byrd et Lin, *op. cit.*, p. 97).
25. Chiffre cité par Chen et Xu, *op. cit.*, p. 303.
26. Source : entretien.
27. Sur la création graduelle d'un cadre législatif pour l'économie non d'Etat, voir Guiheux, 2002, *op. cit.*
28. Source : entretien.

29. Barbara Krug (éd.), *China's Rational Entrepreneurs. The development of the new private business sector*, Londres, RoutledgeCurzon, 2004. L'itinéraire industriel de Mao correspond tout à fait à la description que Krug donne de la firme chinoise, p. 63.
30. Entretien.
31. *Cixi xianzhi*, p. 382 et p. 393.
32. Mao participe activement au développement des études sur les entreprises familiales, en étant par exemple chercheur associé au Centre de recherches sur les entreprises familiales de l'Université Zhongshan de Canton (mentionnée par Chen et Xu, *op. cit.*, p. 298).
33. Mao, *op. cit.*, p. 1.
34. Mao, *op. cit.*, pp. 10-12.
35. Mao, *op. cit.*, p. 57.
36. Mao, *op. cit.*, p. 59.
37. Schumpeter identifie cinq types d'innovation : nouveaux produits, nouvelles méthodes de production, nouvelles formes d'organisation de l'industrie, conquête de nouveaux marchés, accès à de nouvelles sources d'approvisionnement. Les magazines comme *Zhongguo qiyejia* ont contribué à la diffusion d'une vulgate de la théorie économique de l'entrepreneur.
38. Aussi bien dans les médias que dans la littérature ou le cinéma.
39. Mao, *op. cit.*, p. 12.
40. Marie-Claire Bergère, « Après Mao, le retour du vieil homme », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 1, 1994, pp. 31-45.
41. Mao, *op. cit.*, pp. 116-118.
42. Mao, *op. cit.*, pp. 136-141.
43. Ce même slogan *yiren weiben* a été repris par la nouvelle direction chinoise au lendemain du XVI^e congrès du Parti communiste (novembre 2002) et de l'élection de Hu Jintao et Wen Jiabao aux postes de Président de la République et de Premier ministre (mars 2003). Il traduit la nouvelle priorité donnée par le gouvernement central aux problèmes sociaux devenus explosifs.
44. Mao, *op. cit.*, p. 116.
45. Mao, *op. cit.*, pp. 152-153, paragraphe intitulé « le sens de la "loyauté" pour le marché ».
46. Mao, *op. cit.*, pp. 18-19.
47. Mao, *op. cit.*, p. 244-248.
48. Mao, *op. cit.*, p. 256.
49. Mao, *op. cit.*, p. 18.
50. Mao, *op. cit.*, pp. 20-22. Le terme *bang* traduit ici par « s'appuyer », entre guillemets dans le texte original, est utilisé dans la langue courante pour désigner la relation de dépendance qui lie par exemple une femme entretenue à un homme riche (*bang dakuan*).
51. En chinois, l'expression comprend une homophonie : *zhao shichang haishi zhao shizhang*.
52. Mao, *op. cit.*, pp. 313-314.
53. Mao, *op. cit.*, p. 20.
54. Mao, *op. cit.*, pp. 331-332.
55. Lee Iaccoca est cité à deux reprises. D'une part comme patron « solitaire » (Mao, *op. cit.*, p. 10), d'autre part parce que sa montée au pouvoir au sein de l'entreprise au titre de ses seules compétences illustre la séparation entre gestion et propriété (Mao, *op. cit.*, p. 175).

56. Cité à propos de la nécessité de construire une culture d'entreprise (Mao, *op. cit.*, p. 138).
57. Cité dans Mao, *op. cit.*, p. 17 lorsque Mao évoque les points communs de leurs personnalités, et p. 139 à propos de la culture d'entreprise.
58. Fan Gang par exemple selon qui la Chine est dans une phase transitoire et se dirige vers une économie de marché du type de celle que connaissent les économies développées.
59. Entretien.
60. L'avant-dernière édition du *Blue Book of Private Enterprises* [Zhang Houyi, Ming Lizhi et Liang Chuanyun (dir.), *Zhongguo siying qiye fazhan baogao*, vol. 4, Shehui kexue wenxian chubanshe, 2002], réunit trois contributions consacrées aux entreprises familiales.
61. Mao, *op. cit.*, p. 157.
62. Mao, *op. cit.*, p. 157.
63. Mao, *op. cit.*, pp. 165-166.
64. Mao, *op. cit.*, pp. 163-164.
65. Mao, *op. cit.*, p. 61.
66. Mao, *op. cit.*, p. 310.
67. Mao, *op. cit.*, p. 160.
68. Article paru dans le *Jinggji guancha bao*, 29 avril 2002.
69. Voir Susan L. Glosser, *Chinese Visions of Family and State, 1915-1953*, Berkeley, University of California Press, 2003, notamment le chapitre 3 consacré à la promotion par un entrepreneur shanghaien des valeurs familiales.
70. Voir par exemple Robert Gardella, Jane K. Leonard et Andrea McElderry (éds.), *Chinese Business History: Interpretive Trends and Priorities for the Future*, Armonk, New York, M.E. Sharpe, 1998, en particulier le chapitre de Albert Feuerwerker, « Doing Business in China over Three Centuries », pp. 16-34.
71. Maire-Claire Bergère, *L'Age d'or de la bourgeoisie chinoise, 1911-1937*, Paris, Flammarion, 1986.

RÉSUMÉS

Cet article s'intéresse à un mode d'organisation de l'activité économique de plus en plus courant en Chine : l'entreprise privée familiale. A travers l'itinéraire d'un individu d'une part, et le discours de celui-ci sur l'entreprise et sur l'économie en général d'autre part, notre ambition est d'appréhender le nouvel ordre idéologique et moral en construction. Le recours à une rhétorique à la fois moderniste, socialiste et confucéenne, reflète l'opportunisme de l'auteur et le caractère de bricolage composite des valeurs dans la Chine actuelle.